

- приведення чинного законодавства у відповідність з вимогами міжнародних пактів, Конвенцій МОП;
- удосконалення системи забезпечення мінімальних гарантій у сфері оплати праці і захисту заробітної плати від негативних явищ у ринковій економіці;
- гарантія своєчасної і повної виплати заробітної плати;
- визнання неплатежів, що мають місце на певну дату, заборгованістю роботодавця перед найманими працівниками;
- відшкодування заборгованості з відсотками, які будуть нараховані за прогресивною шкалою у залежності від терміну нара-

and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Institutional Repository of Vadym Hetma

працівника.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, результати дослідження дають змогу зробити висновок, що регулювання стану виплати заробітної плати сприятиме формуванню мотивації до ефективної праці, що є вагомим завданням зростання добробуту працівників, ефективності діяльності підприємств і конкурентоспроможності економіки України.

### **Література**

1. Праця України у 2008 році: [статистичний збірник]. — К.: Державний комітет статистики України, 2009. — 322 с.
2. Праця України у 2010 році: [статистичний збірник]. — К.: Державна служба статистики України, 2011. — 324 с.
3. *Костишина Т. А.* Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: [монографія] / Т. А. Костишина. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. — 389 с.

Статтю подано до редакції 12.05.2012 р.

УДК 331.2

**О. С. Крючко,**

аспірант кафедри управління персоналом  
і економіки праці  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі»

## **ТРУДОВА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛADOVA КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена формуванню первинної та вторинної трудової адаптації персоналу як складової кадрової політи-

ки на підприємствах в умовах ринкової трансформації економіки України. Визначено сутність, цілі та чинники трудової адаптації та її вплив на ефективність діяльності працівників і конкурентоспроможність підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** трудова адаптація, кадрова політика, первинна адаптація, вторинна адаптація, види адаптації, чинники трудової адаптації.

**АННОТАЦИЯ.** Статья посвящена формированию первичной и вторичной трудовой адаптации персонала как составляющей кадровой политики на предприятиях в условиях рыночной трансформации экономики Украины. Определены сущность, цели и факторы трудовой адаптации, а также ее влияние на эффективность деятельности работников и конкурентоспособность предприятия.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** трудовая адаптация, кадровая политика, первичная адаптация, вторичная адаптация, виды адаптации, факторы трудовой адаптации.

**ANNOTATION.** The article is devoted to the formation of primary and secondary adaptation to work as part of personnel policy in the enterprises under the market transformation of the Ukrainian economy. The essence, the objectives and factors of adaptation to work, and its impact on the efficiency of workers and the competitiveness of enterprises.

**KEY WORDS:** labor adaptation, personnel policy, the primary adaptation, secondary adaptation, adaptations, factors of adaptation to work.

**Постановка проблеми.** В умовах формування ринкової моделі господарювання підприємства різних галузей і форм власності потребують підвищення конкурентоспроможності. Передумовою конкурентоспроможного розвитку підприємств є вирішення комплексу завдань, пов'язаних із управлінням персоналом, важливою складовою якого є кадрова політика.

На ефективність діяльності підприємств та їх конкурентоспроможність впливає підбір, відбір кадрів і трудова адаптація персоналу. У зв'язку з цим тема даної статті є актуальною в умовах інноваційного розвитку. Означена стаття спрямована на поглиблення сутності поняття трудової адаптації, чинників, що на неї впливають, її цілей і напрямків оптимізації.

**Аналіз останніх джерел чи публікацій.** Різні аспекти проблеми трудової адаптації як фактора підвищення ефективності роботи підприємства і його конкурентоспроможності досліджували вітчизняні й зарубіжні вчені. Серед учених України і країн СНД необхідно відзначити таких: О. Амошу, Л. Балабанову, Д. Боги-

ню, М. Волгіна, Б. Генкіна, В. Данюка, В. Гриньову, О. Грішнову, А. Дороніна, Є. Качана, А. Колота, Т. Костишину, І. Кравченко, О. Крушельницьку, С. Лебедєву, Е. Лібанову, Л. Лісогор, Н. Лук'яненко, Д. Мельничука, О. Новікову, Ю. Одегова, І. Петрову, Г. Слезінгера, Ф. Хміля та ін. Наукові теорії зарубіжних учених, викладені у працях Е. Воутелайнен, К. О'Дейла, С. О'Донела, Дж. Іванцевича, Г. Кунца, М. Мескона, К. Ноумена, Т. Пітерса, С. Сінка, Х. Хекхаузена, Г. Реуса, Ф. Хедоурі, у вітчизняних умовах можна використовувати лише частково, оскільки вони не є адаптованими до специфіки сучасного етапу розвитку економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах ринкової трансформації економіки України регулювання соціально-трудових відносин не відповідає рівню розвинених країн. Виходячи з того, управління персоналом і кадрова політика не повністю виконують свої функції.

Кадрова політика — це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, узгоджених зі стратегією країни, регіону, підприємства, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Термін «кадрова політика» може розглядатися у широкому та вузькому змісті: у широкому — це система принципів і норм, згідно яких поєднуються людські ресурси та стратегія розвитку країни, регіону, підприємства, обумовлюючи всі заходи роботи з персоналом: відбір, прийом, адаптацію, оцінку, навчання, планування кар'єри; у вузькому — це система конкретних правил, побажань, обмежень у взаємозв'язках працівників, які можуть бути використані для вирішення конкретної проблеми у сфері менеджменту персоналу [1].

Однією з проблем роботи з персоналом на підприємствах є трудова адаптація. Згідно точки зору Кібанова А. Я., трудова адаптація персоналу — це взаємне пристосування працівника до організації, що базується на поступовому включенні працівника у процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умовах праці і відпочинку [2, с. 207].

Виокремлюють два напрями трудової адаптації: первинну і вторинну. Первинна адаптація — пристосування працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (випускники навчальних закладів різних рівнів акредитації). Вторинна адаптація — пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності. Це може бути при зміні місця роботи чи професії.

В сучасних умовах розвитку зростає роль вторинної адаптації. Динаміка рівня прийому та вибуття працівників за основними видами економічної діяльності наведена у табл. 1.

Дослідження дозволяє зробити висновки, що за окремими видами економічної діяльності простежується тенденція стабілізації руху кадрів, що має позитивно впливати на індивідуальну та колективну діяльність працівників підприємств.

Проте, особливої уваги заслуговують суб'єкти первинної адаптації, оскільки для них новим є як професійна адаптація, так і відносини в колективі та задоволення матеріально-побутових і духовних потреб.

Таблиця 1

**РІВЕНЬ ПРИЙОМУ ТА ВИБУТТЯ ПРАЦІВНИКІВ  
ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**  
[3, с. 40]

Види економічної діяльності	У % до середньооблікової кількості штатних працівників						Відхилення 2010 р. від 2008 р., (+, -)	
	прийнято			вибуло			прийнятих	тих, що вибули
	2008	2009	2010	2008	2009	2010		
Усього	28,3	22,5	25,3	32,8	28,7	28,1	-3	-4,7
Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ним послуги	47,7	48,6	48,3	60,2	52,6	56,2	0,6	-4
Промисловість	26,3	20,2	24,2	34,6	29,2	26,6	-2,1	-8
Будівництво	39,7	26,4	33,9	54,9	49,7	48,5	-5,8	-6,4
Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	56,3	44,9	52,2	59,6	57,3	52,2	-4,1	-7,4
Діяльність транспорту та зв'язку	23,4	17,5	19,3	25,8	23,7	22,6	-4,1	-3,2
Освіта	14,1	13,0	13,2	14,1	12,8	13,3	-0,9	-0,8
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	14,4	13,1	13,4	15,2	12,7	14,1	-1	-1,1

Існуючі види адаптації представлено на рис. 1.

На наш погляд, соціально-психологічна адаптація повинна визначатись на адміністративному та особистісному рівнях, оскільки обидва види суттєво впливають на творчий потенціал працівника та комфортність у виробничому колективі.

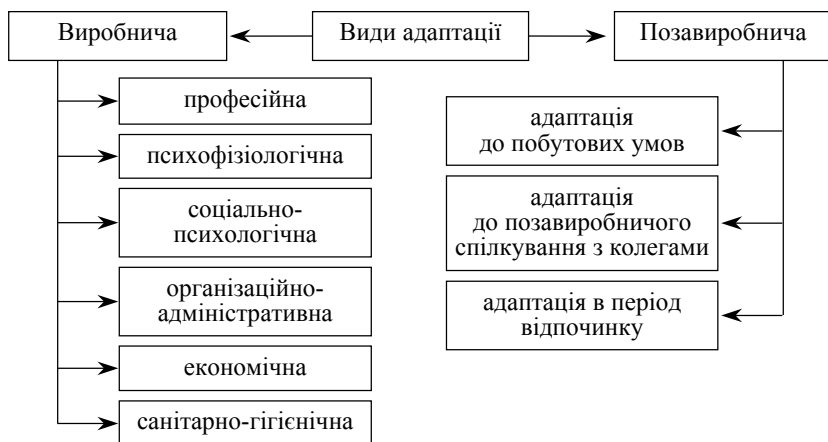


Рис. 1. Види трудової адаптації на підприємствах в сучасних умовах

Цілі трудової адаптації можливо звести до наступних:

- скорочення непродуктивних втрат робочого часу працівників і керівництва через нових працівників;
- зменшення витрат, оскільки новий працівник не може ефективно працювати на робочому місці і потребує додаткових витрат;
- зниження термінів інтеграції у колектив нових працівників;
- скорочення плинності кадрів;
- розвиток позитивного відношення до професійної діяльності.

Важливими чинниками, що впливають на формування ефективної трудової адаптації персоналу, є такі:

- оптимальний розмір заробітної плати;
- ефективна організація праці та відпочинку;
- встановлення норм взаємовідносин у колективі;
- умови праці: санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, соціально-психологічні;
- характер і зміст праці у певному виді професійної діяльності;
- стан виробничої, технологічної та трудової дисципліни.

З метою підвищення ефективності адаптаційного процесу необхідно визначити її основні етапи: підготовчий, інформаційний, ознайомлювальний та адаптаційний.

Найбільш важливим, на нашу думку, є адаптаційний етап, на якому працівник демонструє свої професійні, знання, вміння й навички і отримує оцінку рівня адаптації та професійного рівня.

Для досягнення підприємством цілей ефективного розвитку та конкурентоспроможних позицій необхідно розробити систему управління адаптацією, яка має включати:

- розвиток позитивного відношення до нової професійної діяльності;
- бажання професійного росту;
- ефективний тайм-менеджмент керівника та працівників-наставників;
- оптимальні терміни адаптації;
- зниження соціально-психологічних і матеріальних витрат нових працівників в період адаптації.

Нами пропонується тематика семінарів-тренінгів і підвищення кваліфікації працівників з метою зростання ефективності трудової адаптації: «Технологія ефективних продаж», «Ефективна маркетингова діяльність», «Бізнес-етикет і ваш успіх», «Етика ділового спілкування», «Інформаційно-аналітична підтримка прийняття рішень», «Бізнес-аналіз з використанням ПК», «Системний аналіз для прийняття ефективних рішень діяльності підприємства», «Законні дії працівників проти вимог контролюючих органів», «Управління трудовими конфліктами», «Бізнес-планування, проектний аналіз», «Сучасні проблеми контролю якості праці на підприємствах».

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що ефективна первинна та вторинна трудова адаптація працівників є важливою складовою кадрової політики, оскільки дозволяє економити не тільки матеріальні витрати підприємства, але й сприяє підвищенню продуктивності та результативності праці окремих працівників, підрозділів і підприємств у цілому, що забезпечуватиме високий рівень їх конкурентоспроможності в майбутньому.

### ***Література***

1. Методы вознаграждения сотрудников : [Интернет-ресурс]. — <http://www.probusiness.in.ua/kb/management/practice/people/policy/>
2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : [учебник] / А. Я. Кибанов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 447 с.
3. Праця України у 2010 році: [статистичний збірник]. — К.: Державна служба статистики України, 2011. — 324 с.

Статтю подано до редакції 20.06.2012 р.